

CHIP HEATH și DAN HEATH

SCHIMBAREA

CUM
SĂ
SCHIMBI
LUCRURILE
ATUNCI
CÂND
ESTE
DIFICIL

Traducere din limba engleză de
Romică Lixandru

 ACT și Politon

2021

Cuprins

1. Trei dintre surprizele schimbării	9
DIRECȚIONAȚI CĂLĂREȚUL	41
2. Găsiți partea bună a lucrurilor	43
3. Planificați mutările cruciale	71
4. Indicați destinația	101
MOTIVAȚI ELEFANTUL	135
5. Găsiți sentimentul	137
6. Micșorați schimbarea	167
7. Ajutați-vă oamenii să se dezvolte	198
MODELAȚI DRUMUL	233
8. Modificați ușor mediul	235
9. Clădiți obiceiuri	266
10. Recurgeți la forța grupului	294
11. Continuați schimbarea	326
Cum să faceți o schimbare	338
Depășirea obstacolelor	341
Pașii următori	347
Recomandări pentru lecturi suplimentare	349
Note	353
Mulțumiri	379

1

Trei dintre surprizele schimbării

1.

Într-o sâmbătă a anului 2000, mai mulți clienți, care nu bănuiau nimic, și-au făcut apariția într-un cinematograful suburban din Chicago pentru a vedea filmul programat pentru matineul de la 13.05, *Payback (După faptă și răsplată)*, un film de acțiune cu Mel Gibson în rolul principal. Au primit o băutură nealcoolică și o cutie gratuită de popcorn și au fost rugați să mai rămână un timp după film, pentru a răspunde la câteva întrebări despre standul cu produse alimentare. Acești fani ai filmelor participau fără voia lor la un studiu despre comportamentele alimentare iraționale.

Era ceva neobișnuit la popcornul pe care îl primiseră. Era mizerabil. În realitate, chiar asta fusese intenția: să fie mizerabil. Fusese pregătit cu cinci zile înainte și era atât de rânced încât scârțâia când îl mestecai. Unul dintre clienții care văzuseră filmul l-a comparat mai târziu cu polistirenul, iar alți doi clienți au cerut banii înapoi, uitând că au primit popcornul gratis.

Unii l-au primit în cutii de dimensiuni medii, în vreme ce alții au primit o cutie mare – genul acela de găleată uriașă care pare să fi fost utilizată ca piscină gonflabilă la un

moment dat. Fiecare persoană a primit câte o cutie ca să nu fie nevoie să împartă cu altcineva. Cercetătorii care realizau studiul erau interesați de o întrebare simplă: Oare persoanele care primiseră recipiente mai mari aveau să mănânce mai mult?

Cele două cutii erau atât de mari încât niciunul dintre spectatori nu putea să-și termine porția. Așa că întrebarea propriu-zisă de care era interesat studiul era ceva mai specifică: O persoană care dispune de o cantitate mai mare de popcorn va mânca mai mult decât una care dispune de o cantitate mai mică?

Viclenii cercetători au cântărit cutiile atât înainte cât și după film, așa că au putut să măsoare cu exactitate cât popcorn mâncase fiecare persoană. Rezultatele au fost șocante: oamenii care primiseră cutii mai mari mâncaseră cu 53% mai mult popcorn decât cei cu cutii de dimensiuni medii. Asta însemna echivalentul a 173 de calorii suplimentare și faptul că își băgaseră mâna în cutie de aproximativ 21 de ori în plus.

Brian Wansink, autorul studiului, conduce Food and Brand Lab din cadrul Cornell University și a descris rezultatele în cartea sa *Mindless Eating (Când mănânci prosteste)*: „Am făcut și alte studii în care am utilizat popcorn și rezultatele au fost întotdeauna aceleași, indiferent cum modificam noi detaliile. Nu avea nicio importanță dacă era vorba de clienții unui cinematograful din Pennsylvania, din Illinois sau din Iowa și nu conta nici genul de film la care se uitau; toate studiile noastre cu popcorn au ajuns la aceeași concluzie: oamenii mănâncă mai mult atunci când primesc un recipient mai mare. Punct”.

Nicio altă teorie nu explică comportamentul. Oamenii nu mâncau de plăcere. (Popcornul era atât de rănced încât scârțâia!) Nu erau mânați de dorința de a-și termina porția. (Ambele cutii erau prea mari pentru a putea fi terminate.) Nu avea nicio importanță dacă le era foame sau erau sătui. Ecuția este invariabilă: primeau un recipient mai mare = consumau o cantitate mai mare.

Cireșa de pe tort a fost aceea că oamenii refuzau să creadă rezultatele. După film, cercetătorii vorbeau cu spectatorii despre cele două versiuni ale cutiilor de popcorn și despre rezultatele cercetărilor anterioare. Cercetătorii întrebau: „Credeți că ați mâncat mai mult din cauza dimensiunilor mai mari ale cutiilor?” Majoritatea luau ideea în râs, spunând că „pe mine nu mă păcălesc lucrurile de felul acesta” sau „îmi dau foarte bine seama când sunt sătul”.

Hopa!

2.

Imaginați-vă că v-au fost prezentate datele cercetării despre consumul de popcorn, dar nu au fost menționate dimensiunile cutiilor. Folosind rezumatul datelor pe care le aveți, ați putea să scanați repede rezultatele și să vedeți cât popcorn au mâncat diferiți oameni: unii au mâncat puțin, alții au mâncat mult și câțiva au părut că pun la încercare limitele stomacului omenesc. Înarmați cu un set de date de felul acesta, v-ar fi ușor să vă grăbiți să trageți concluzii. *Câțiva oameni sunt Cumpătați când iau o gustare, în timp ce alții sunt cu adevărat Lacomii.*

Un expert în sănătate publică, care ar studia datele împreună cu dumneavoastră, ar ajunge foarte probabil să-și

facă griji din cauza Lacomilor. *Trebuie să-i motivăm pe oamenii aceștia să adopte comportamente mai sănătoase atunci când iau o gustare! Haideți să găsim modalități prin care să le arătăm riscurile medicale la care se expun atunci când mănâncă atât de mult!*

Dar stați puțin. Dacă vreți ca oamenii să mănânce mai puțin popcorn, soluția este destul de simplă: le dați cutii mai mici. Nu trebuie să vă gândiți la ce știu ei sau la atitudinea lor.

Puteți vedea cât de ușor ne-ar fi să transformăm o problemă ușoară de schimbare (micșorarea cutiilor) într-o problemă dificilă de schimbare (să convingem oamenii să gândească diferit). Aceasta este prima surpriză referitoare la schimbare: de multe ori, ceea ce pare o problemă care ține de natura umană este doar o problemă de circumstanțe.

3.

Această carte intenționează să vă ajute să schimbați lucrurile. Noi analizăm schimbarea la toate nivelurile: individual, organizațional și societal. Poate că vreți să vă ajutați fratele să scape de dependența de jocurile de noroc. Poate că vreți să vă determinați oamenii din echipă să fie mai economi date fiind condițiile de pe piață. Poate că ați vrea să vedeți mai mulți vecini care merg pe bicicletă la serviciu.

De obicei, subiectele acestea sunt tratate diferit – există consultanță axată pe „managementul schimbării” pentru partea executivă, recomandări „self-help” pentru persoane individuale și recomandări referitoare la „schimbarea lumii” pentru activiști. Din păcate, toate eforturile de a schimba lucrurile nu se pot materializa fără să începi să

a acționezi diferit pentru a schimba un lucru, indiferent cât de neînsemnat ar fi. Fratele tău nu trebuie să mai calce prin cazinouri; angajații tăi trebuie să rezerve bilete de avion la o clasă mai ieftină. În ultimă instanță, toate eforturile de schimbare se reduc la aceeași misiune: îi putem face pe oameni să înceapă să se comporte diferit?

Știm la ce vă gândiți: oamenii se opun schimbării. Dar lucrurile nu sunt chiar așa de clare. În fiecare zi vin pe lume copii și, în mod inexplicabil, părinții lor întâmpină schimbarea cu bucurie. Gândiți-vă doar la amploarea acestei schimbări! Cine ar fi de acord să lucreze pentru un șef care îl trezește de două ori pe noapte țipând din cauza unor treburi administrative banale? (Și cum ar fi dacă de fiecare dată când purtați o haină nouă șeful ar umple-o de bale?) Cu toate acestea, oamenii nu doar că nu opun rezistență acestei schimbări copleșitoare, ci se oferă voluntari.

Facem o mulțime de schimbări importante în viață, și nu e vorba doar de nașterea copiilor, ci și de căsătorie, o casă nouă, noi tehnologii, noi atribuții de serviciu. În același timp, alte comportamente ne sunt îngrozitor de adânc înrădăcinate. Fumătorii fumează în continuare, copiii se tot îngrașă și partenerul de viață pare că nu va fi în stare niciodată să-și pună cămășile murdare în coșul de rufe.

Așa că există schimbări dificile și schimbări ușoare. Cum se deosebesc unele de altele? În această carte, noi susținem că schimbările încununate de succes au un tipar comun. Ele presupun că liderul schimbării face trei lucruri în același timp. Am menționat deja unul dintre aceste trei lucruri: și anume, pentru a schimba comportamentul unei persoane, trebuie să-i schimbăm circumstanțele.

Bineînțeles, jocul nu se reduce la circumstanțe. Puteți trimite un alcoolic la dezalcoolizare, unde noul mediu îl va ajuta să nu mai bea deloc. Dar ce se întâmplă după ce pleacă de acolo și influența respectivă dispare? Este posibil să observați o creștere a productivității angajaților din departamentul de vânzări atunci când managerul de vânzări stă cu ochii pe ei, dar ce se întâmplă după aceea, când situația revine la normal? Dacă vreți să schimbați comportamentul oamenilor, trebuie să ajungeți la inima și mintea lor, nu doar să le schimbați mediul.

Problema este următoarea: de multe ori, inima și mintea se ceartă. Cu patimă.

4.

Gândiți-vă la Clocky, un ceas deșteptător inventat de Gauri Nanda, o studentă de la MIT. Nu este un ceas deșteptător obișnuit: are roți. Îl programați seara, iar dimineța, când se declanșează alarma, coboară de pe noptieră și fuge prin cameră, forțându-vă să alergați după el. Imaginați-vă scena: vă târâți prin dormitor în chiloți, urmărind și înjurând un ceas care fuge.

Clocky se asigură că nu veți da de necaz amânând întruna alarma. Și s-ar părea că teama aceasta este frecventă, din moment ce au fost cumpărate în jur de 35.000 de bucăți cu 50 \$ bucata în primii doi ani de când Clocky a apărut pe piață (în ciuda faptului că promovarea a fost minimă).

Succesul acestei invenții ne spune multe despre psihologia omului. Ne demonstrează, de fapt, că suntem schizofrenici. O parte din noi – latura noastră rațională – vrea să se trezească la 5.45, lăsându-ne destul timp pentru

o alergare scurtă înainte să plecăm la birou. Cealaltă parte a noastră – latura emoțională – se trezește în întunericul din primele ore ale dimineții și amână alarma întruna, dorindu-și doar câteva minute în plus de somn în așternutul cald. Dacă semănați cu noi, dacă latura voastră emoțională câștigă de obicei dezbaterile acestea interne, este posibil să fiți unul dintre potențialii cumpărători ai lui Clocky. Avantajul aparatului este că îi permite laturii voastre raționale să păcălească latura emoțională. Este pur și simplu imposibil să vă cuibăriți sub plapumă atunci când un ceas deșteptător scăpat de sub control fuge prin cameră.

Să spunem lucrurilor pe nume: Clocky nu este un produs pentru o nație care are toată țigla pe casă. Dacă Spock* vrea să se trezească la 5.45, se trezește pur și simplu. Fără niciun fel de bătaie de cap.

Schizofrenia noastră naturală este un lucru profund straniu, dar nu ne gândim prea serios la asta pentru că ne-am obișnuit foarte mult cu ea. Când începem o dietă nouă, aruncăm cutiile de Cheetos și Oreos din bucătărie, fiindcă latura noastră rațională știe că autocontrolul nu are nicio șansă atunci când latura emoțională trebuie să înfrunte o poftă acerbă. Singura soluție este să înlătore complet tentația. (Declarăm public că vor face avere studenții de la MIT** care vor inventa pungi de Cheetos ce pot să fugă de oamenii aflați la dietă.)

Concluzia care se impune este următoarea: creierul nostru nu cade la pace cu el însuși.

* Spock este un personaj fictiv din Star Trek, originar de pe planeta Vulcan. (n. red.)

** Massachusetts Institute of Technology – Institutul Tehnologic din Massachusetts. (n. red.)

De fapt, în psihologie, concepția dominantă susține că în creier funcționează tot timpul două sisteme independente. Primul ar fi format din ceea ce noi am numit latura emoțională. Este partea aceea instinctivă din noi, cea care simte durerea și plăcerea. Al doilea este partea rațională, numită sistem reflexiv sau conștient. Este partea aceea din noi care deliberează, analizează și privește spre viitor.

În ultimele câteva decenii, psihologii au descoperit numeroase lucruri despre cele două sisteme, dar bineînțeles că omenirea a fost dintotdeauna conștientă de tensiunea dintre ele. Platon spunea că în capul nostru se găsește un vizitiu rațional care trebuie să strunească un cal nărvaș care abia dacă „ascultă de bici și de răcnete”. Freud a scris despre egoul egoist și despre superegoul conștient (dar și despre un al treilea ego, care le mediază pe cele două). Mai recent, economiștii comportamentali au numit cele două sisteme Planificatorul și Realizatorul.

Dar, pentru noi, tensiunea duelului este surprinsă cel mai bine de o analogie folosită de psihologul Jonathan Haidt de la Universitatea din Virginia în minunata sa carte *The Happiness Hypothesis (Ipoteza fericirii)*. Haidt spune că latura noastră emoțională este un Elefant și că latura noastră rațională este Călărețul acestuia. Cocoțat pe elefant, călărețul ține hățurile și pare să fie șeful. Dar controlul călărețului este înșelător, întrucât călărețul este mult mai mic în comparație cu elefantul. De fiecare dată când elefantul de șase tone și călărețul nu sunt de acord în privința direcției în care ar trebui să meargă, călărețul pierde. Este învins fără drept de apel.

Cei mai mulți dintre noi suntem foarte obișnuiți cu situațiile în care elefantul îl învinge pe călăreț. Ați trecut prin

asta dacă v-ați trezit mai târziu decât ați vrut, dacă ați mâncat mai mult decât trebuia, dacă v-ați sunat fostul sau fosta la miezul nopții, dacă ați tras de timp, dacă ați încercat să vă lăsați de fumat și nu ați reușit, dacă nu ați mers la sală, dacă v-ați înfuriat și ați spus lucruri pe care le regretați, dacă ați abandonat lecțiile de spaniolă sau de pian, dacă ați refuzat să vorbiți într-o ședință pentru că v-a fost teamă și așa mai departe. Ce noroc că nu contorizează nimeni lucrurile astea!

Slăbiciunea elefantului, latura noastră emoțională și instinctivă, este evidentă: este leneș și capricios, de multe ori urmărește câștigurile facile (cornetul de înghețată) în locul profitului pe termen lung (un corp suplu). Atunci când eforturile de a schimba ceva eșuează, vina îi aparține de obicei elefantului, pentru că tipurile de schimbări care ne interesează presupun de regulă sacrificii pe termen scurt pentru câștiguri pe termen lung. (Reducem cheltuielile de azi, ca să avem o situație financiară mai bună la anul. Evităm înghețata de azi, ca să fim mai supli anul viitor.) Schimbările eșuează de multe ori, deoarece călărețul pur și simplu nu-l poate face pe elefant să meargă suficient de mult ca să ajungă la destinație.

Dorința puternică a elefantului de a obține gratificare imediată este opusul punctului forte al călărețului, și anume, capacitatea de a gândi pe termen lung, de a planifica, de a gândi dincolo de momentul prezent (adică, toate lucrurile acelea pe care animalul dumneavoastră de companie nu poate să le facă).

Dar lucrul care ar putea să vă surprindă este că elefantul are atuuri enorme, în timp ce călărețul are slăbiciuni nimicitoare. Elefantul nu joacă mereu rolul personajului

negativ. Emoția este fieful elefantului: dragostea, compasiunea, simpatia și loialitatea. Instinctul acela sălbatic de a ne apăra copiii de rău cu care suntem înzestrați, acela este elefantul. Doza aceea de curaj suplimentar pe care o simțiți atunci când trebuie să apărați lucrurile pe care le considerați importante, acela este elefantul.

Și chiar mai important decât toate acestea, dacă vă gândiți să faceți schimbări, elefantul este cel care depune toată munca. Dacă vreți să vă apropiați de realizarea unui obiectiv, indiferent dacă este nobil sau meschin, aveți nevoie de energia și ambiția elefantului. Și punctul acesta forte este imaginea în oglindă a celei mai importante slăbiciuni a călărețului: învârtitul în cerc. Călărețul are obiceiul să analizeze și să gândească excesiv lucrurile. Sunt șanse mari să cunoașteți o persoană al cărei călăreț are probleme: prietenul care se chinuie 20 de minute până se hotărăște ce să mănânce la cină, colegul care poate să facă brainstorming ore întregi căutând idei noi, dar care nu poate să ia vreodată o decizie.

Dacă vreți să schimbați lucrurile, trebuie să-i atrageți pe amândoi de partea voastră. Călărețul vine cu planificarea și direcția, în timp ce elefantul furnizează energia. Așa că, dacă îi convingeți pe călăreții oamenilor din echipă, dar nu atrageți și elefanții, oamenii respectivi vor înțelege lucrurile, dar nu vor fi motivați. Dacă îi convingeți pe elefanții lor, dar nu îi convingeți pe călăreți, vor fi plini de pasiune, dar nu vor avea direcție. În ambele cazuri, carențele se pot dovedi paralizante. Cu un elefant care ezită și un călăreț care se învârte în cerc, cu siguranță nu se va schimba nimic. Dar atunci când elefanții și călăreții acționează la unison, schimbările pot apărea rapid.